

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pengukuran kinerja menurut (Donelly Gibson dan Irnacevich: 1994) adalah suatu tingkatan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kinerja itu sendiri dapat dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Pengukuran kinerja merupakan siklus dari sistem manajemen kinerja (*performance measurement system*) (Suwigno dan Vanany, 2004) Dimana terdiri dari efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Elemen-elemen pokok suatu pengukuran kinerja adalah:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi

Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi

Apabila perusahaan telah memiliki indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja dapat diimplementasikan. Mengukur tingkat

ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi-informasi pencapaian kinerja dapat berfungsi sebagai:

1. *Feedback*

Hasil pengukuran terhadap pencapaian kinerja dapat dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk proses perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu dapat dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.

2. Penilaian kemajuan organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi.

3. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas

Pengukuran menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*.

Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan suatu alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu dasar bagi organisasi untuk menilai:

1. Bagaimana kemajuan atas saran yang telah ditetapkan.
2. Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan.
3. Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja.
4. Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi.
5. Membantu dalam membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif.
6. Mengutamakan alokasi sumberdaya.
7. Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan.

2.1.1 Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer public menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Dalam suatu sistem manajemen strategi, pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat penilai apakah strategi yang sudah ditetapkan telah berhasil dicapai.

2.1.2 Tujuan Utama Sistem Pengukuran Kinerja

Tujuan utama sistem pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi & Setiawan, 2001). Sistem pengukuran kinerja digunakan untuk memonitor dua unsure penting dari hubungan input (sumber-sumber yang dipakai) dengan output (hasil yang diperoleh) (Bakhtiar : 2005).

2.1.3 Kerangka Dalam Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja kegiatan yang dilakukan dengan menggunakan data kinerja yang diperoleh melalui data internal yang ditetapkan oleh instansi maupun data eksternal dan berasal dari luar instansi.

Dalam kerangka pengukuran kinerja akan dihasilkan strategi objective, key performance indicator (KPI) dan bobot global. Strategi objective adalah bagaimana suatu perusahaan atau instansi menjalankan operasionalnya agar mencapai tujuan perusahaannya. Sedangkan KPI merupakan ukuran kinerja yang dapat diukur dan mampu mempresentasikan strategi objektif yang hendak dicapai oleh perusahaan. Bobot global untuk mengetahui kontribusi atau pengaruh masing-masing KPI terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.2. Pengukuran Kinerja Perusahaan

2.2.1 *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1990 Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U>SA yang dipimpin oleh David P. Norton, menyponsori studi tentang “*Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan*”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measure That Drive Pervormance*” dalam Harvad Busines Review (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan. Diperlukan ukuran komprehensif yang menyangkut empat prespektif: keuangan, *Customer*, proses bisnis internal, serta belajar dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *Balanced scorecard* (Mulyadi,2001:3)

Balanced Scorecard merupakan alat ukur yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat prespektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang).

Kata “balance” dalam balnced scorecard berarti dalam pengukuran kinerja harus ada keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (ukuran oprasional) jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Sedangkan “*scorecard*” atau kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. (Mulyadi,2001:1).

Kartu skor juga dapat digunakan untuk mencatat skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skore yang hendak diwujudkan di masa depan,

personel tersebut harus memperhitungkan pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Beberapa istilah dalam *Balanced Scorecard* yang perlu dikemukakan lebih dahulu agar memudahkan dalam memahami implementasi *Balanced Scorecard*.

1. Visi

Suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang:

- Diciptakan melalui konsesus
- Citraan-citraan ideal di masa yang akan datang, yang mempengaruhi mental orang-orang agar berhasrat mencapainya.
- Menggambarkan suatu yang mungkin, tidak perlu harus dapat diperkirakan.
- Memberikan arah dan focus.
- Mempengaruhi orang-orang untuk menuju ke visi itu.
- Tidak memiliki batas waktu.

2. Misi

Suatu pernyataan bisnis dari perusahaan

- Menyatakan alasan-alasan bisnis tentang keberadaan perusahaan itu.
- Tidak menyatakan suatu hasil
- Tidak ada batas waktu atau pengukuran.
- Memberikan basis untuk pembuatan keputusan tentang alokasi sumber-sumber daya dan penetapan tujuan yang tepat.
- Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk, skor, pelanggan, alasan-alasan dan pasar.

3. Sasaran

Suatu pencapaian menyeluruh yang dipertimbangkan penting untuk kesuksesan organisasi di masa mendatang. Sasaran menyatakan dimana organisasi itu ingin berada di masa mendatang. Sasaran menyatakan dimana organisasi itu ingin berada di masa yang akan datang.

- Menggambarkan keadaan ideal yang ingin dicapai beberapa waktu mendatang. Dimana waktu mendatang, dapat atau tidak perlu didefinisikan secara pasti.
- Konsisten terdefinisi serta berkaitan secara langsung dengan visi dan misi.
- Memberikan petunjuk untuk pembuatan keputusan dan tindakan sehari-hari.
- Tidak perlu berkaitan dengan hasil-hasil yang dapat diukur.

4. Tujuan

Menunjukkan bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang diinginkan itu tercapai, menunjukkan rencana untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Tujuan merupakan hal-hal apa yang secara spesifik harus dikerjakan untuk melaksanakan strategi. Misalnya, hal-hal apa dalam strategi perusahaan yang paling penting bagi keberhasilan masa mendatang? Hal-hal apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai sasarannya?

- Berfokus pada isu-isu organisasi yang kritis dan merupakan terobosan-terobosan dari perusahaan.
- Menggambarkan aktivitas-aktivitas yang diselesaikan untuk mencapai sasaran.
- Mengindentifikasi waktu spesifik, kapan hasil-hasil itu akan dicapai.
- Dapat diukur, dalam bentuk apakah hasil-hasil itu dapat tercapai atau tidak.
- Dapat diubah, apabila perlu, untuk kemajuan menuju sasaran yang telah ditetapkan.

5. Perspektif

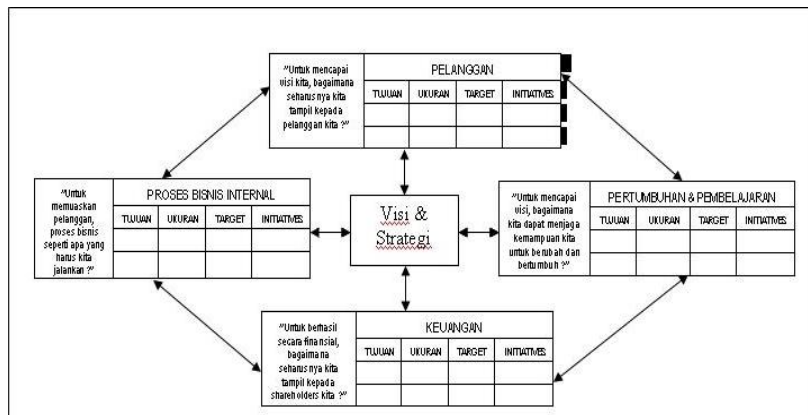
Empat pandangan berbeda yang mengendalikan organisasi. Prespektif memberikan suatu kerangka kerja untuk pengukuran. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah: (1) Finansial, (2) pelanggan, (3) Proses Bisnis Internal, dan (4) Pembelajaran & Pertumbuhan (Gasperz,2003;4-5)

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi kedalam tindakan. *Balanced Scorecard* adalah lebih dari sekedar suatu sistem oprasional atau taktis. Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakan focus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk melaksanakan proses-proses manajemen kritis, sebagai berikut:

1. Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan mengkait tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja.
3. Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif (program-program) strategis.
4. Mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus-menerus dimana yang akan datang. (Gasperz,2003;9)

2.2.1.1 Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard sebagai suatu manajemen kinerja ditunjukan dalam bagan berikut:



Sumber: Kaplan dan Norton, The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, 2000: 134.

Gambar 2.1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

A. Prespektif Keuangan

Aspek keuangan tetap dipertahankan dalam *Balanced Scorecard* karena aspek ini mampu memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah diambil. Tolak ukur dalam bidang *financial* mengindikasikan mengenai strategi perusahaan, implementasi dan eksekusi yang dilakukan memberikan kontribusi kepada *bottom-line performance* (kinerja akhir).

Pemahaman mengenai perspektif finansial dalam manajemen *Balanced Scorecard* adalah sangat penting karena keberlangsungan setiap unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berkaitan dengan hal ini, berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk perspektif financial. Manajemen bisnis harus memperhatikan agar semua analisis rasio financial menunjukkan hasil yang baik, karena manajemen harus mampu membayar hutang kepada kreditur jangka pendek maupun kreditur jangka panjang, termasuk kemampuan menghasilkan keuntungan untuk pemegang saham.

Untuk menentukan tujuan dari *financial perspective*, terlebih dahulu perlu diterapkan strategi perusahaan. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang dapat diterapkan dalam perusahaan yang ditinjau berdasarkan posisi perusahaan saat ini (berada pada tahap apa). Secara garis

besar ada tiga tahap utama dalam perkembangan sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Bertumbuh (*grow*)

Perusahaan yang sedang berada pada tahap bertumbuh memiliki sumber daya yang cukup besar untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk/jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, menambahkan investasi yang besar, memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan *financial* pada tahap ini akan menekankan pada pertumbuhan penjualan (di pasar yang baru, pelanggan yang baru dan dihasilkan dari produk atau jasa yang baru).

2. Bertahan (*sustain*)

Perusahaan yang berada pada tahap bertahan masih melakukan investasi dan investasi ulang dengan tujuan untuk mengatasi berbagai macam kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan.

3. Mulai (*harvest*)

Perusahaan yang berada pada tahap memulai tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup hanya untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas. Tujuan *financial* pada tahap ini adalah pada arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja. Setiap investasi yang ditanamkan harus menghasilkan pengembalian kas yang cepat dan pasti. (Kaplan & Norton, 2000; 42)

Indikator yang umum digunakan dalam pengukuran perspektif finansial ini antara lain:

1. Rasio Profitabilitas

Rasio-rasio profitabilitas dipergunakan berhubungan dengan penilaian terhadap kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba. Terdapat beberapa pengukuran terhadap profitabilitas suatu perusahaan diantaranya adalah:

a. Keuntungan Bersih (*Net Profit Margin*)

Rasio laba bersih digunakan untuk mengukur besarnya lababersih yang dicapai dari sejumlah penjualan.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

b. *Return On Investment (ROI)*

Rasio ini sering juga disebut *Return On total Assets* dipergunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungandengan menggunakan keseluruhan aktiva perusahaan yang dimiliki.

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

2. Rasio Aktivitas

Penggunaan rasio aktivitas pada umumnya dipergunakan untuk mengukur efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva yang dimiliki.

- a. Rasio Perputaran Persediaan Rasio ini dipergunakan untuk mengukur kemampuan menghasilkan penjualan melalui penggunaan dana yang tertanam dalam persediaan.

$$\begin{aligned} &\text{Perputaran Persediaan} \\ &= \frac{\text{Harga Pokok Barang yang Dijual}}{\text{Rata - rata Persediaan}} \times 100\% \end{aligned}$$

b. Tingkat Perputaran Harta Total

Merupakan rasio penjualan terhadap harta (aset) total, yang mengukur perputaran dari harta total yang dimiliki perusahaan. Rasio ini menunjukkan seberapa jauh perusahaan menggunakan harta total secara efisien.

3. Rasio Likuiditas

Likuiditas perusahaan merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya.

- a. Rasio Lancar (*Current Ratio*) Merupakan rasio yang membandingkan antara aktiva lancar dengan hutang lancar.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- b. Rasio Cepat (*Quick Rasio*)

Rasio cepat dipergunakan untuk mengukur kemampuan mengembalikan atau mengansur hutang lancar dengan jaminan aktiva lancar tanpa persediaan.

$$\text{Rasio Cepat} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100$$

4. Rasio Hutang

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan dalam menjamin hutangnya dengan sejumlah aktiva yang dimiliki. Semakin tinggi rasio ini berarti pula semakin besar jumlah modal pinjaman yang digunakan dalam menghasilkan keuntungan dibanding aktiva yang dimiliki. (Gasperz, 2003)

$$\begin{aligned} \text{Rasio Hutang Terhadap Kekayaan Bersih} &= \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Jml Kewajiban Lancar} + \text{Hutang Antar Perusahaan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \end{aligned}$$

B. Perspektif Pelanggan

Sebelum tolok ukur dalam perspektif ini ditetapkan, Kaplan dan Norton menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan calon pelanggan yang berbeda dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus.

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu :

1. *Core Measurement Group*

Ukuran-ukuran generic yang digunakan antara lain :

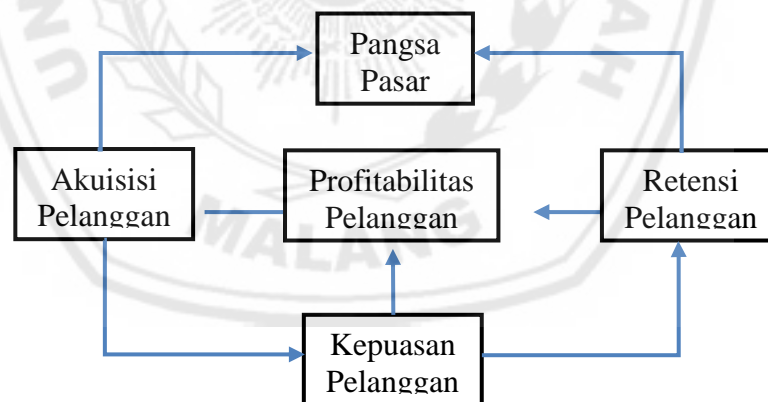
- a. *Market share*, menunjukkan proporsi bisnis pada suatu pasar dalam

- b. *Customer Retention*, menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam menjalin hubungannya dengan konsumen.
- c. *Customer Acquisition*, menunjukkkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh konsumen baru.
- d. *Customer Satisfaction*, menunjukkan tingkat kepuasan konsumen dalam hal pemenuhan kriteria-kriteria yang ditetapkan konsumen.
- e. *Customer profitability*, mengukur keuntungan bersih yang bisadicapai dari seorang konsumen atau suatu segmen setelah mengeluarkan biaya untuk mendapatkan konsumen atau segmen tersebut.

e. *Customer profitability*, mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari seorang konsumen atau suatu segmen setelah mengeluarkan biaya untuk mendapatkan konsumen atau segmen tersebut.

Kelima tolak ukur dalam kelompok inti seperti ini diilustrasikan oleh Kaplan dan Norton pada gambar dibawah ini

```
graph BT; A[ ] --> B[Pangsa Pasar]; C[ ] --> B;
```



Gambar 2.2 Ukuran Utama dalam Perspektif Pelanggan
Sumber: Kaplan & Norton, 2000.

2. Customer Value Proportion

Yaitu menggambarkan *performance driven* (pemicu kerja) yang mencakup pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar.

C. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham.

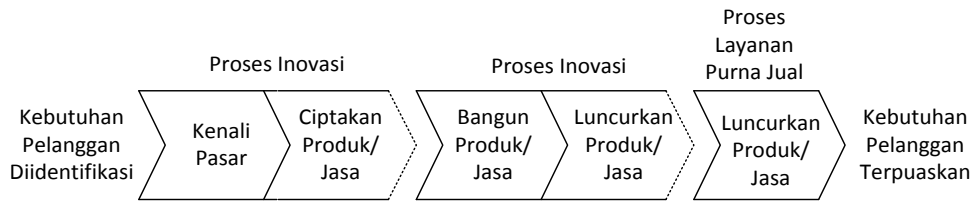
Penetapan tujuan dan ukuran bagi proses diturunkan dari produsen atas kebawah yang menerjemahkan kedalam tujuan operasional. Melalui prosedur semacam ini para manajer mengidentifikasi untuk perspektif bisnis internal, prosedur baru yang akan menghasilkan kinerja yang istimewa bagi para pelanggan dan pemegang saham.

Pada aspek ini, para manajer mengidentifikasikan *internal bisnis process* yang kritis, yang harus ditingkatkan. Perspektif bisnis internal menampilkan proses-proses kritis yang memungkinkan bisnis unit untuk:

1. Memberikan *value proportion* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya disegmen pasar yang diinginkan dan
2. Memuaskan harapan para pemegang saham melalui *finance return*.

Secara umum Kaplan dan Norton (1996) membagi proses penciptaan nilai bagi perusahaan menjadi 3(tiga) prinsip dasar, yaitu:

1. Inovasi. Unit bisnis meneliti keinginan konsumen, baik yang muncul maupun yang tersembunyi, kemudian membuat produk atau jasa yang dapat memenuhi keinginan konsumen tersebut.
2. Operasi, merupakan proses dalam *generic value-chain* dimana produk atau jasa yang sudah dirancang dibuat dan dikirimkan kepada konsumen. Pada kenyataannya, proses inilah yang menjadi focus utama dari system pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.
3. Pelayanan purna jual, aktivitas yang termasuk dalam proses ini adalah garansi dan aktivitas perbaikan, pemrosesan, pembayaran, dan lain-lain.



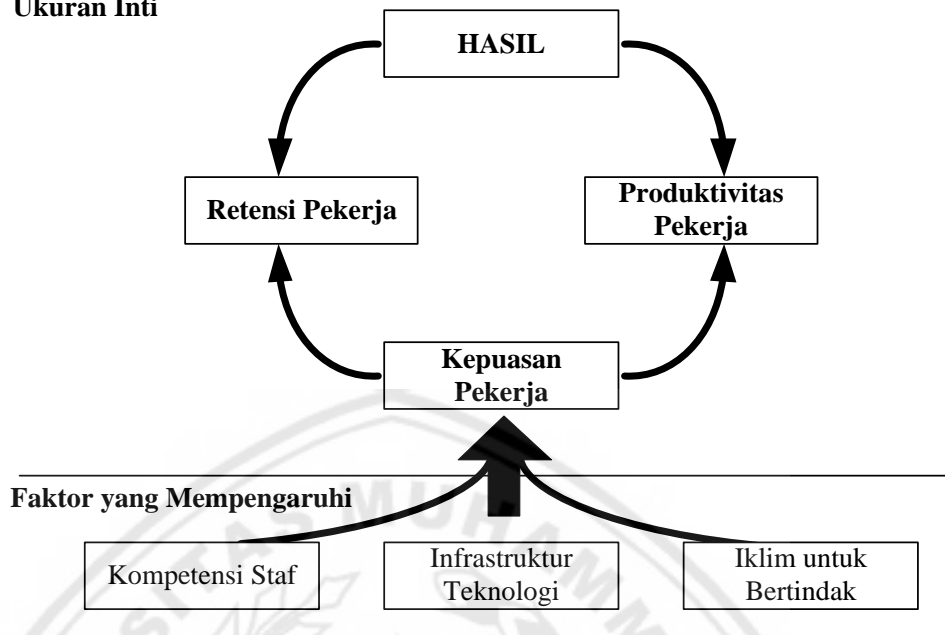
Gambar 2.3 Hubungan Komponen dalam Proses Bisnis Internal

Sumber: Kaplan & Norton, 1996.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton: sebagian besar perusahaan menetapkan yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum (gambar 2.4), ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan waktu tertentu. Tiga ukuran tersebut adalah :

1. Kepuasan pekerja, tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagimeningkatnya produktifitas, daya tahap mutu dan layanan pelanggan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan.
2. Mengukur retensi pekerja. Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan.
3. Mengukur produktifitas pekerja. Produktifitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keseluruhan yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Ukuran Inti

Gambar 2.4 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber. Kaplan & Norton, 1996.

Perspektif belajar dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur dari organisasi yang harus dibangun untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang, dengan bersumber pada 3 prinsip, yaitu manusia, sistem, dan prosedur organisasi.

Perspektif ini juga mampu mempersempit gap yang terbentuk pada 3 perspektif sebelumnya dengan lebih meningkatkan investasi perusahaan dalam bentuk *re-skilling* karyawan, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

2.2.1.2 Keunggulan *Balance Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Koprehensif –*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas ketiga perspektif yang lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta belajar dan pertumbuhan. Sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut merupakan penyebab sesungguhnya pencapaian sasaran keuangan.
2. Koheren – Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan. Penggunaan kerangka *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategik dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang koheren, yaitu dibangunnya hubungan sebab-akibat (kausal) antara sasaran strategik non keuangan dan sasaran strategik keuangan serta hubungan sebab-akibat antara sasaran strategik nonkeuangan yang satu dengan sasaran strategik nonkeuangan yang lain.
3. Seimbang – Sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik perlu diarahkan keempat perspektif secara seimbang: keuangan, *customer*, proses bisnis internal serta belajar dan pertumbuhan. Keseimbangan sasaran strategis yang dirumuskan akan menjanjikan dihasilkannya *shareholder value* yang berlipat ganda dan berjangka jangka panjang.
4. Terukur –*Balanced Scorecard* menghasilkan sasaran-sasaranstrategik yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategik tersebut. (Kaplan & Norton 1996)

2.3. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

2.3.1. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode yang dikembangkan sekitar tahun 1970 oleh Prof. Thomas L. Saaty, seorang guru besar matematika dari Universitas of Pittsburgh. Menurut Saaty (1993) *Analytical Hierarchy Process (AHP)* merupakan suatu metode yang luwes, yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Metode ini menggabungkan antara faktor kuantitatif dan *Human Sense* (pengalaman dan naluri). Uniknya metode ini dapat berfungsi dengan baik tanpa menggunakan data mentah. Keberadaan suatu data

lebih digunakan sebagai pertimbangan tambahan

Analisa Keputusan pada dasarnya adalah suatu prosedur logis dan kuantitatif yang tidak hanya menerangkan mengenai proses pengambilan keputusan, tetapi juga merupakan suatu cara untuk membuat keputusan. Dengan kata lain, cara untuk membuat model suatu keputusan yang memungkinkan di lakukannya pemeriksaan dan pengujian.

2.3.2. Skala Perbandingan Berpasangan

Menurut Saaty (1993), secara naluri manusia dapat mengestimasi besaran sederhana melalui inderanya proses yang paling mudah adalah membandingkan dua hal dengan keakuratan perbandingan yang dapat dipertanggung jawabkan. Untuk itu, ditetapkan skala-skala kuantitatif 1 sampai dengan 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elementerhadap elemen lainnya. Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan pada tabel 2.1 sebagai berikut::

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilain sedikit menyokong satu elemen dibandingkan <i>elemen</i> lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting	Pengalaman dan penilain sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan <i>elemen yang</i> lainnya
7	Elemen yang satu jelas lebih mutlak	Satu elemen yang kuatdisokong dandominan terlihat dalam praktek
9	Elemen yang satu lebih mutlak penting	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lainnya memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada duakompromi diantara dua pilihan
Kebalikan (1/3, 1/5....)	Jika untuk aktifitas I mendapat satu angka dibandingkan dengan aktifitas J, maka J mempunyai nilai kebalikan	

Sumber. Thomas L. Saaty, 1993.

2.3.3. Menetapkan Konsistensi

Salah satu asumsi model AHP adalah tidak adanya syarat konsistensi mutlak. Didalam persoalan pengambilan keputusan sangat penting mengetahui betapa baiknya konsistensi karena mungkin keputusan yang diambil tidak disukai bila pertimbangan yang digunakan dengan konsistensi rendah. Nilai rasio konsistensi yang dipertimbangkan dapat diterima adalah 10% atau kurang.

Jika hasil yang didapat lebih dari 10%, pertimbangan itu mungkin agakacak dan mungkin perlu diperbaiki. (Thomas L. Saaty, 1993:90).

Dari suatu matriks yang tidak konsisten yang telah dinormalisasi, selanjutnya jumlahkan barisnya dan prosentase-prosentase prioritas relatif menyeluruh. Kemudian diambil kolom jumlah baris dan setiap entri dengan entri yang sesuai dengan vektor prioritas. Setelah itu dilanjutkan dengan menentukan rata-rata dari nilai entri dalam kolom terakhir.

Berdasarkan perjanjian, lambang untuk bilangan ini adalah (λ maksimum) dan untuk menghitung nilainya dengan cara menjumlahkan kolom ketiga(hasil bagi diatas) dan dibagi dengan banyaknya elemen. Kemudian mencari CI(*Consistency Index*) dan dilanjutkan dengan mencari CR (*Consistency Ratio*). Tetapi terlebih dahulu mencari nilai RV/RI (*Random Value Index*). dimana bisa dilihat pada tabel 2.2 :

Tabel 2.2 Random Consistency Index

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

(Thomas L. Saaty. 1993).

Adapun rumus untuk menentukan CI (*Consistency Index*) adalah sebagai berikut :

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{n - 1}$$

Keterangan :

CI = Consistency Index

λ_{max} = Eigen Value maksimum

n = Ukuran matriks

AHP mengukur seluruh konsisten penilaian dengan CR (*Consistency Ratio*) yang perumusannya sebagai berikut :

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Keterangan :

CR = Consistency Ratio

RI = Random Index value

Suatu tingkat konsisten tertentu memang diperlukan dalam penentuan Drioritas untuk mendapatkan hasil yang sah. Nilai CR (*Consistency Ratio*) semestinya tidak melebihi dari 10%. Jika tidak, penilaian yang telah dibuat mungkin terlalu tinggi (Thomas L. Saaty, 1993:26).

Dalam perhitungan pembobotan untuk mengetahui kontribusi atau pengaruh masing-masing indikator terhadap kinerja perusahaan digunakan bantuan *software Expert Choice (EC)*. *Expert Choice (EC)* merupakan *software* pengambilan keputusan multi obyektif berbasis konsep AHP. *Expert Choice* didesain untuk analisis, sistensis, evaluasi dan justifikasi dalam proses pengambilan keputusan dalam kelompok atau group maupun individu.

Berikut ini adalah langkah-langkah dalam *Analytical Hierarchy Process* dengan *Expert Choice (EC)* :

1. Membangun hierarki model.
2. Pair-wise Comparison kriteria - kriteria dan sub - sub kriteria berdasarkan tingkat kepentingan dalam permasalahan.
3. Pairwise Comparison alternative - alternatif berdasarkan preferensi mengacu pada kriteria - kriteria.

(Modul Pelatihan Expert Choice, Institut Teknologi Surabaya).

2.4. Pengukuran dan Evaluasi

2.4.1. *Objective Matrik* (OMAX)

Objective Matrik (OMAX) merupakan suatu alat pengukuran performansi kinerja yang dapat menguantisir performansi manusia. Teori yang melandasi OMAX adalah bahwa produktivitas merupakan fungsi dari beberapa faktor *performance*, masing-masing memiliki dimensi khusus yang berbeda untuk tiap unit dan cara yang paling praktis untuk mengukur produktivitas adalah dengan mengukur faktor yang paling mempengaruhinya. Namun hasil yang diperoleh dari pengukuran *performance* dari tiap unit tidak dapat dikaitkan secara adiitif untuk mengindikasikan *performance* dari induk unit-unit tersebut. Untuk mengukur *performance* dari keseluruhan organisasi dapat dilakukan sistem pembobotan terhadap masing-masing unit tersebut.

2.4.2. Format dan Fungsi *Objective Matrik*

Objective Matrik merupakan format multidimensi yang mampu mengakomodasi komponen-komponen dari suatu organisasi atau perusahaan dan merepresentasikan sebagai pengukuran kinerja. Struktur dari OMAX dapat dilihat pada gambar 2.5 :

Kriteria Performance	K1	K2	K3	K4	Score	A
Performance						
Realistic Performance Objective					10	
					9	B
					8	
					7	
					6	
					5	
					4	
					3	
					2	C
					1	
					0	
Score						
Weight						
Value						
Current Performance indicator						
Previous Performance Indikator						
Index						

Gambar 2.3 Struktur OMAX

Keterangan Gambar:

Format OMAX di atas dibagi atas 3 bagian pokok yang merupakan tahapan utama, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- A. *Devining* - Mendefinisikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.
 1. Penentuan kriteria performansi, dengan syarat: kriteria-kriteria tersebut harus tidak saling berhubungan satu sama lain dan harus merupakan faktor yang dapat diukur.
 2. Performance, merupakan nilai pencapaian sekarang yaitu nilai tiap-tiap kriteria berdasarkan pengukuran terakhir.
- B. *Quantifying* - Badan matrik yang terdiri dari 11 level pencapaian, berkisar dari nilai 0 untuk performance yang tidak memuaskan hingga 10 untuk pencapaian yang superior. Kenaikan nilai performansi disesuaikan dengan cara interpolasi.

1. Target performance yang realistis untuk dicapai oleh unit kerjasalama periode tertentu diberi nilai 10.
2. Tingkat performance ketika matriks berada dalam tiap tahap inisiasi diberi nilai 3 untuk semua indikator kinerja.

C. *Monitoring* - pencatatan terdiri dari:

1. *Score*, merupakan hasil dari pengukuran yang diubah ke dalam scor yang sesuai. Jika terdapat pengukuran yang tidak sesuai dengan angka pada matrix, maka dapat dilakan pembulatan kebawah.
2. *Weight*, merupakan besarnya pengaruh kriteria yang diukur terhadap nilai produktivitas. Kriteria yang akan diukur diberi bobot berdasarkan bobt kepentingan. (Total bobot semua kriteria harus 100% atau 1)
3. *Value*, merupakan hasil perkalian dari scor pada kriteria tertentudengan bobot tertentu.
4. *Performance Indicator*, terdiri atas:

Current (C) : Jumlahnilaidarisemua kriteriapengukuran.

Previous (P) : Jumlah pengukuran periode sebelumnya.

Index Produktivitas OP): Perbandingan antara periode yang diukur dengan periode sebelumnya (untuk mengetahui apakah terjadi penurunan atau peningkatan produktivitas). (Riggs, 1987)

Rumus:

$$IP = \frac{C - P}{P} \times 100\%$$

2.5. **TRAFFIC LIGHT SYSTEM**

Hasil dari penilaian dengan menggunakan metode OMAX dapat dianalisa dengan menggunakan metode *Traffic Light System*. *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah nilai *score* pada suatu KPI mengidentifikasikan perlunya suatu perbaikan atau tidak. Dalam *Traffic Light System* ada tiga warna yang digunakan yaitu, warna hijau, artinya *achievement* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai, kemudian warna kuning artinva *achievement* dari suatu indikator

kinerja belum tercapai meskipun nilainya sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan dan warna merah, artinya *achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

